

Internacionalização das operações da empresa

Internacionalização das operações de uma empresa (Tópico 5)

Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

(material pedagógico para a uc 61041 - Global Business - notas de preparação para avaliação sumativa¹)

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento.

Explique a sedimentação do conceito de internacionalização.²

¹ Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, entre muitos.

² É importante considerar as respostas às questões como tentativas que são geralmente positivas, mas sujeitas a melhorias. Vejam o estilo e a completude do conteúdo, nomeadamente no texto adoptado. Existe ainda várias possibilidades de formar uma resposta correta, nomeadamente no que diz respeito à forma. O conteúdo deve se aproximar muito do que foi estudado, no texto adoptado.

1)

O termo internacionalização era usado no modo imperfeito tendo posteriormente dado lugar à seguinte definição: um processo de envolvimento crescente em operações internacionais.'

Uma razão importante para adotar um conceito mais alargado de internacionalização está na interligação dinâmica entre os dois lados do processo de comércio internacional, ie, os ambientes de mercado interno e de mercado externo das empresas.

2)

O termo internacionalização não estava claramente definido quando a expansão das relações económicas internacionais se iniciou. (Manual adotado: 48, 49)

De forma imperfeita o conceito de internacionalização era usado como sinónimo de um processo de crescente envolvimento internacional

Um conceito mais atual e alargado entende internacionalização como uma maior interligação dinâmica entre o mercado interno e externo das empresas (subcontratação, contratos de produção).

O processo de internacionalização não é irreversível pois a "desinternacionalização" pode acontecer, mas pode dar lugar uma "reinternacionalização", para mais tarde retomar o processo de internacionalização de forma mais segura.

Finalmente internacionalização consiste num "processo de passo a passo" na implementação de um negócio internacional, por meio do qual a empresa se torna cada vez mais comprometida em operações internacionais.

3)

A internacionalização pode ser definida como um processo de envolvimento crescente em operações internacionais. A sua sedimentação pode ser encarada como um processo gradual de negócio internacional por meio do qual a empresa torna-se cada vez mais empenhada e implicada em operações internacionais.

Caracterize a tomada de decisão face ao mercado internacional.

Na proposta de Johanson e Vahlne (1977) manual adotado pág. 49 a 53, a tomada de decisão sobre o processo de internacionalização caracteriza-se uma série de decisões operativas sucessivas (uma decisão é o input da seguinte) e que compreendem:

- Aspectos fixos

Conhecimento do mercado (Condições competitivas, concorrência, canais de distribuição, contexto sócio-político);

Compromisso de mercado (montante de recursos comprometidos e o grau de compromisso);

- Aspectos de Mudança

Decisões de compromisso (compreende a resposta à compreensão dos problemas e das oportunidades de mercado);

Atividades Correntes (sendo a mais importante a experiência, disponível internamente na mão de obra ou recrutada externamente quando necessário.

Quais são os aspectos fixos da internacionalização?

1)

Os aspectos fixos são os recursos destinados a mercados estrangeiros (ie, o compromisso de mercado) e o conhecimento de mercados estrangeiros possuído pela empresa numa dada altura.

2)

Os aspetos fixos da internacionalização são (manual adotado:51,52):

1 - Compromisso de mercado

Compõe-se de dois fatores:

- O montante de recursos comprometidos traduzido nos investimentos realizados em determinado mercado;

- O grau de compromisso muito relacionado com o montante dos recursos investidos no exterior mas também nos mercados domésticos quando a produção se destina à exportação.

2 - Conhecimento do mercado

Que implica uma análise à priori às condicionantes sócio-culturais e políticas e das vantagens macroeconómicas, a qualificação dos recursos humanos, os canais de distribuição os regimes fiscais e o funcionamento dos tribunais dos países objeto da decisão de internacionalização.

Esta avaliação deve proporcionar a resposta às questões-chave de qualquer decisão empresarial COMO?, O QUÊ, ONDE?.

3)

Os aspetos fixos da internacionalização são dois: o compromisso com o mercado e o conhecimento do mercado.

O compromisso com o mercado é o resultado de dois fatores, sendo o 1º o montante de recursos comprometidos com a localização, e o 2º, o grau de compromisso, sendo este mais elevado quanto maior for a integração dos recursos comprometidos nas diversas atividades. O conhecimento do Mercado também pode ser dividido em dois fatores, o conhecimento genérico, referente ao contexto atual do mercado, e o conhecimento específico, que incide nas características do próprio mercado.

4)

Os aspetos fixos da internacionalização das empresas são os recursos destinados a mercados estrangeiros (o compromisso de mercado) e o conhecimento de mercados estrangeiros, possuído por essas empresas numa dada altura.

O compromisso de mercado é composto por dois fatores: o montante de recursos comprometidos e o grau de compromisso.

O conhecimento do mercado influencia a estratégia e as decisões que a empresa irá adotar no futuro. O conhecimento das condições de concorrência, dos canais de distribuição, das condições de pagamento vigentes no mercado, que variam de país para país, são matéria crucial para a tomada de decisões.

Também podemos considerar dois tipos de conhecimento: o genérico , que pode ser ensinado, diz respeito à política de marketing e às características dos clientes;

O conhecimento empírico, é adquirido através da experiência pessoal, incide sobre as características do mercado , como o clima de negócios, padrão cultural, sistema de mercado.

A obtenção de conhecimento empírico é importante para identificar as oportunidades de negócio e ter sensibilidade sobre a sua evolução.

Quais são os aspectos de mudança da internacionalização?

1/ Os aspectos de mudança são constituídos pelas atividades correntes e decisões de compromisso. As atividades correntes são a principal fonte de experiência que pode ser obtida através do pessoal com experiência ou pelo recurso à opinião de indivíduos com experiência. A experiência diminui o tempo de entrada no mercado. Num processo de extensão, pode contratar-se pessoal com experiência de mercado. Essa experiência pode ser obtida através de um processo de aprendizagem em conexão com as atividades correntes. As decisões de compromisso são as decisões que são tomadas à compreensão dos problemas e das oportunidades de mercado, estando dependentes da experiência.

2/ Os aspetos de mudança na tomada de decisão no processo de internacionalização compreende: Decisões de compromisso

Implicam a compreensão dos perigos/incertezas (efeito variável que resulta de contingências de mercado) e das oportunidades de mercado (efeito económico que se relaciona com o aumento da escala das operações.

Porém à certos perigos/incertezas que podem aconselhar mais integração e interação com o mercado como forma de ultrapassar as ameaças.

Atividades concorrentes

Neste parâmetro é indispensável a experiência que diminui os custos de entrada nos novos mercados

3/ Os aspetos de mudança da internacionalização são constituídos pelas atividades correntes e pelas decisões de compromisso.

As atividades correntes são a principal fonte de experiência e diminui o tempo de entrada no mercado.

As decisões de compromisso, são tomadas em resposta à compreensão dos problemas e das oportunidades de mercado estando dependentes da experiência. cumprimentos,

Caracterize as dimensões da internacionalização.

1/

As dimensões da internacionalização são:

Métodos de operações (como – Agentes, subsidiarias, licenciamento, franchising, contratos de gestão);

- Os mercados (onde – Diferenças políticas e culturais, distancia física);
- As capacidades pessoais (aptidões internacionais e peritagem; formação e preparação);
- As finanças;
- Estrutura organizacional – (departamento de exportação, divisão internacional);
- Produtos e objectivos de vendas (o quê- bens, serviços, Know How, sistemas).

2/

A avaliação dimensão da internacionalização não é assunto pacífico dependendo do ângulo de análise (Manual adotado: 53,54,55,56,57)

Para Cavusgil (1984) sugere a proporção das vendas nas exportações no total das vendas, sendo muito usado como indicador da performance de internacionalização, mas porventura insuficiente se se considerar a diversidade de operações internacionais, tipos de mercado, e graus de compromisso internacionais.

Para superar aquelas insuficiências, geralmente consideram-se as seguintes dimensões: Métodos de operação, Produtos e objetivos de vendas, mercado alvo, Capacidades pessoais, Estrutura organizacional e Finanças

3/ As dimensões da internacionalização são um indicador da extensão do envolvimento internacional das empresas assente na sua capacidade organizacional e recursos financeiros e são baseadas em:

- a) Métodos de operação
- b) Produtos e objetivos de vendas
- c) Mercados
- d) Estrutura organizacional
- e) Capacidades pessoais

Caracterize os Métodos de operação da internacionalização

1/

As empresas ao aumentarem o seu nível de envolvimento internacional tendem a alterar os métodos de servir os mercados estrangeiros.

Essa alteração ocorre no sentido de um compromisso crescente com o mercado local (evolui da exportação para uma subsidiária), levando igualmente a uma maior diversidade operacional que não está unicamente relacionada com mais experiência, aptidões, conhecimento do mercado estrangeiro e marketing desenvolvido no interior da empresa mas também com a orientação face a oportunidades e ameaças variadas.

Por vezes, o sucesso de um método de operações (exportações) provoca uma posterior edificação de barreiras ao comércio pelas autoridades governamentais locais, criando assim uma necessidade de mudança para outro modo operativo (ex.IDE).

O grau de diversidade de mercados tem um impacto no grau de diversidade operacional.

O sucesso internacional das empresas depende sem dúvidas da sua capacidade de dominar e de aplicar com êxito vários métodos de operações estrangeiras.

2/

No processo de internacionalização os métodos de operação escolhidos são a do aumento do volume de produção para exportação.

À medida que a experiência aumenta, o compromisso com a internacionalização aumenta na direção do IDE através de uma subsidiária local.

Pontualmente acontecimentos adversos ou vantagens competitivas podem inflectir a estratégia, como será o caso das imperfeições não naturais nas trocas internacionais (v.g. barreiras fiscais ou ao contrário, incentivos ao IDE).

Em suma, o sucesso da internacionalização está dependente da capacidade de adaptação dos métodos produtivos das empresas à envolvente interna e externa.

3/ Os Métodos de operação são uma das dimensões da internacionalização. À medida que as empresas aumentam o seu nível de envolvimento assumem um compromisso crescente com o mercado e evoluem da exportação para uma subsidiária, licenciamento, franchising, contratos de gestão.

O sucesso internacional das empresas depende da sua capacidade de dominar com êxito vários métodos de operações estrangeiras.

Caracterize o processo de desenvolvimento internacional - gráfico

1/ De acordo com o gráfico da página 60:

Os estímulos de mudança da internacionalização, tais como as oportunidades, a mudança ambiental, mudança interna, performance, e aprendizagem, associados ou não com a percepção do potencial de modos operativos e/ou a percepção do potencial de mercado, juntamente com as variáveis mediadoras tais como o ambiente, os recursos/organização e a estratégia, definem o modelo de internacionalização.

2/ De acordo com o gráfico do manual, o processo de desenvolvimento internacional é determinado pelos estímulos da mudança da internacionalização que engloba: as oportunidades, mudança ambiental, mudança interna, performance, aprendizagem;

Estes estímulos permitem perceber o potencial dos modos operativos e o potencial de mercado que avaliam as variáveis mediadoras: ambiente, recursos / organização e estratégia. Todos estes fatores ajudam a definir o modelo de internacionalização.

Pode comentar a afirmação seguinte do livro adotado: “Sendo o mercado local e a concorrência global, a internacionalização do negócio deixou de se tornar uma opção para passar a ser uma evolução competitiva natural das empresas.”

Pode comentar a afirmação seguinte do livro adotado: “Sendo o mercado local e a concorrência global, a internacionalização do negócio deixou de se tornar uma opção para passar a ser uma evolução competitiva natural das empresas.”

1/ A afirmação pretende transmitir que face ao fenómeno da globalização e da concorrência global, as empresas têm que ser altamente competitivas para se manter no mercado e como tal a internacionalização passou a ser obrigatória. Se não optarem pela internacionalização, facilmente serão ultrapassadas por outras empresas, considerando assim, que a internacionalização no negócio faz parte da evolução natural das empresas.

2/ Não obstante não ter encontrado a frase no manual adotado, apenas encontro na pág. 11 uma referência ao "mercado local e a concorrência global", o meu comentário é o seguinte:

A internacionalização do negócio para além de ser uma evolução natural é uma questão de sobrevivência, pois a revolução proporcionada nas novas tecnologias da informação e comunicação eliminou as tradicionais barreiras às trocas (as imperfeições não naturais do mercado), potenciou inovação de produtos e serviços pela disponibilização instantânea do conhecimento, desenvolveu o intra-empendedorismo (networks) Manual adotado: 11.

3/ Num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional é uma estratégia de crescimento das empresas face ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência.

Caracterize a adaptação das operações da empresa ao ambiente internacional.

1/ A adaptação ocorre no sentido de aplicação da estratégia da empresa nos mercados estrangeiros: o departamento de vendas pode ser aberto, novos produtos podem ser desenvolvidos, enquanto outros produtos podem ser adaptados para refletir uma variedade de nuances (ie de preferências de consumo) locais.

A internacionalização pode ser considerada como uma atividade evolutiva, logo a adaptação das operações também tem que ter a sua dinâmica e flexível.

Por vezes, em resposta a vários factores, a empresa abandona um produto, suprime uma divisão operacional, desativa uma fábrica de produção, estrangeira ou efetue despedimentos. O ambiente internacional engloba também o desinvestimento.

As alterações do modo operativo das empresas são adotadas pelas perceções dos executivos em relação às capacidades da empresa em termos de aptidões e de recursos financeiros mas também pela diversidade de considerações estratégicas e de restrições ambientais. Assim a adoção do modo operativo é determinado por efeitos recíprocos destas variáveis (ambiente, recursos/organização, e estratégia).

2/ O processo de adaptação da empresa ao ambiente internacional é próprio de uma empresa que se internacionalizou recentemente e envolve a aplicação da estratégia escolhida para a entrada num mercado (produtos existentes, produtos existentes adaptados ao novo mercado, novos produtos)
Manual adotado:59,60,61

Johanson e Vahlne estudaram esta dinâmica do processo de internacionalização concluindo pela existência de um processo faseado, conclusão não muito diferente de Calof e Beamish(1995) que referem que o processo de internacionalização é uma atividade evolutiva; Turnbull (1987) entende a internacionalização como a descrição do movimento das operações internacionais da empresa e para Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização "traduz o processo de envolvimento crescente nos mercados estrangeiros" (Manual adotado:59), mas a internacionalização também pode significar desinvestimento

Em suma a internacionalização é um processo de adaptação da empresa ao ambiente internacional que envolve:

- Estímulos de mudança da internacionalização (oportunidades, mudança ambiental, mudança interna, performance aprendizagem) que fornecem informação sobre o potencial de modos operativos mais adequados e rentáveis no mercado em apreço e por outro lado a percepção do potencial de mercado e consequentemente o volume da produção para satisfazer a procura
- Variáveis mediadoras (ambiente, recursos/organização, estratégia) ou sejam as variáveis a considerar na implementação do modelo de internacionalização escolhido

Todo este processo é faseado revelando um crescente envolvimento da empresa e de recursos

3/A internacionalização das empresas é um processo de desenvolvimento gradual, uma atividade evolutiva com adaptação aos mercados estrangeiros.

Essa adaptação consiste na aplicação de estratégias da empresa para cada mercado: um departamento de vendas pode ser aberto, novos produtos podem ser desenvolvidos; outros podem ser adaptados para refletir as preferências de consumo locais. Também pode significar um desinvestimento: o abandono

de um produto; supressão de uma divisão operacional; o encerramento de uma fábrica de produção estrangeira.

Estas decisões de adaptação cabem aos executivos que para além da percepção das capacidades da empresa em termos de aptidões e recursos financeiros também têm em linha de conta uma série de considerações estratégicas e de restrições ambientais que determinam o modo operativo.

Caracterize os produtos e objetivos de vendas da internacionalização

1/Em condições normais, a empresa além de aumentar o seu envolvimento nas operações internacionais tem também a tendência para intensificar e diversificar a sua oferta em mercados estrangeiros.

Isso pode ocorrer por 2 vias: expansão da linha de produtos existente ou criação de uma nova linha de produtos; e alteração do conceito de produto (bem físico associado a serviços de apoio ao consumidor).

2/Na sua internacionalização as empresas tendem a expandir o volume de produção doméstico mas posteriormente tendem a diversificar os produtos ou adequando a sua produção às características locais ou introduzindo novos produtos.

3/ À medida que a empresa aumenta o seu envolvimento nas operações internacionais predispõe-se também a intensificar e diversificar a sua oferta nos mercados estrangeiros

Isso pode ocorrer por duas vias:

a)expansão da linha de produtos ou criação de nova linha de produtos;

b) alteração do conceito do produto (bem físico associado a serviços de apoio ao consumidor).

Caracterize o mercado alvo da internacionalização.

1/O mercado alvo em fase inicial de internacionalização será o de aproximação a mercados mais fáceis de compreender, mas familiares e menos dispendiosos de penetrar, os quais estão mais próximos em termos físicos e culturais.

Portanto, a atitude da empresa de deslocar as suas actividades para localizações de maior distância pode ser vista como uma indicação de maturidade no seu processo de internacionalização.

2/O mercado alvo escolhido está condicionado pelo grau de maturidade das actividades internacionais da empresa.

Numa fase inicial da experiência de internacionalização as empresas elegem como mercados alvo os geograficamente mais próximos, por isso mais familiares em termos físicos e culturais, por isso com menores custos de entrada

3/No estágio inicial de internacionalização as empresas tendem a aproximar-se de mercados mais fáceis de compreender, mais familiares e menos dispendiosos de penetrar. A atitude da empresa em deslocar as suas actividades para localizações mais longínquas pode ser uma indicação de maturidade no seu processo de internacionalização.

Caracterize a estrutura organizacional da internacionalização.

1/A estrutura organizacional adapta-se em termos operativos dado que as necessidades organizacionais geralmente crescem e diversificam-se em operações internacionais. As alterações da estrutura, do foco de operações internacionais e da sofisticação tecnológica são indicadores do envolvimento internacional das empresas.

2/A flexibilidade organizacional é um dos fatores decisivos na estrutura organizacional da internacionalização, de tal sorte que as alterações de estrutura são um indicador do envolvimento internacional das empresas

3/ A estrutura organizacional das empresas adapta-se em termos operativos à medida que a internacionalização vai crescendo. As alterações da estrutura, do foco de operações internacionais e da sofisticação tecnológica são indicadores do envolvimento internacional das empresas.